

Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT  
Vol.3, No. 3 Oktober 2018: 343 - 352  
P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165

## PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN KORPORASI

Jumawan<sup>1\*</sup>, Martin Tanjung Mora<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia

\*E-mail korespondensi : [jumawan@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:jumawan@dsn.ubharajaya.ac.id)

### Informasi Artikel

Draft awal: 12 Aug 2018

Revisi : 21 Sept 2018

Diterima : 20 Oct 2018

Available online: 31 Oct 2018

Keywords: *training, career development, employees performance*

Tipe Artikel : Research paper



Diterbitkan oleh Fakultas  
Ekonomi Universitas Islam  
Attahiriyah

### ABSTRACT

*This research aims to review and analyze the influence of training and development of the performance of employees. The population in this research is of permanent workers at the PT. Nawakara Mighty Nusantara, which consisted of 72 people. Researchers used saturated where sample of a whole population are only sampled. The method of analysis of the data used in this research was the worship of idols linear regression analysis. The research results show that: (a) training in full have had a positive impact and significant on the performance of employees, (b) the development of a career in full have had a positive impact and significant on the performance of employees, (c) training and the development of a career together significant impact on employee performance, and (d) a variable that dominant that influences the performance employees is the development of a career.*

Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Populasi didalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Nawakara Perkasa Nusantara, yang berjumlah 72 orang. Peneliti menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (b) pengembangan karier secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (c) pelatihan dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (d) Variabel yang dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karier.

**Pedoman Sitasi:** Jumawan dan Martin Tanjung Mora, (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343 - 352

Journal homepage: <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB>

## 1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan berusaha untuk memiliki sumber daya manusia yang profesional dan terampil dalam menghadapi ketatnya persaingan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Tidak dapat dipungkiri bahwasanya kehadiran sumberdaya manusia yang handal sangat diperlukan dan dicari oleh setiap perusahaan, khususnya perusahaan yang berskala besar, guna mendongkrak perusahaan tersebut menjadi perusahaan terdepan di bidangnya.

Sumber daya manusia dirasa penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan untuk itu karyawan perlu dipacu kinerjanya. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan perusahaan. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan dan pengembangan karier.

Efektivitas pelatihan karyawan merupakan hal yang sangat penting terutama untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, pelatihan dibutuhkan agar seluruh karyawan mampu mengikuti perkembangan dunia kerja maupun bisnis sesuai dengan jabatannya. Pelatihan juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, etos kerja, disiplin, sikap, keterampilan, dan keahlian tertentu agar bisa bekerja lebih maksimal serta lebih baik. Pelatihan yang efektif akan membuat karyawan menguasai dengan baik pekerjaannya dan mampu mengikuti perkembangan bisnis serta bertahan pada persaingan yang ketat. Menurut Hariandja (2002), alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah pegawai yang baru maupun lama sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada.

Sementara itu melalui program pengembangan karier, akan meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Gomes (2003) berpendapat, dari sudut pandang pegawai, pengembangan karier memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang didalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya. Bagi perusahaan, pengembangan karier memberikan beberapa jaminan, bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan kosong di waktu mendatang. Sehingga pengembangan karier memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan dikarenakan pengembangan karier merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan kariernya.

PT. Nawakara Perkasa Nusantara merupakan sebuah perusahaan korporasi swasta yang bergerak di bidang penyedia jasa keamanan. Fenomena yang sering terjadi akhir-akhir ini, yaitu masih ditemukan beberapa karyawan yang belum dapat mengerjakan pekerjaannya secara sempurna seperti yang diharapkan perusahaan, hal ini disebabkan karyawan tersebut ada yang belum mengikuti pelatihan, dimana pelatihan ini seharusnya diberikan kepada calon karyawan pada saat mereka akan bekerja di PT. Nawakara Perkasa Nusantara. Sedangkan pada karyawan lama, masih banyak terdapat penyimpangan-penyimpangan baik itu dalam hal laporan kerja, laporan keuangan, laporan pemasaran, laporan operasional, dan lain sebagainya. Hal ini dikarenakan sistem yang dipakai oleh perusahaan belum sepenuhnya tersalurkan kepada seluruh elemen manajemen, sehingga membuat beberapa pekerjaan tertunda. Dengan pekerjaan yang tertunda tersebut, secara otomatis dapat menghambat operasional pekerjaan dan hal ini mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan tersebut dimata manajemen.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, salah satunya yaitu pengembangan karier. Fenomena yang terjadi mengenai pengembangan karier di PT. Nawakara Perkasa Nusantara belum berjalan sesuai dengan semestinya dikarenakan masih ada unsur subjektivitas dari manajerial dalam menilai kinerja karyawan, sehingga berdampak pada terjadinya penurunan kinerja karyawan. Manajemen seharusnya dapat meminimalisir hal tersebut, dengan cara pengelolaan pengembangan karier yang sesuai dengan standar *International Organization for Standardization* (ISO), sehingga dalam pelaksanaannya manajemen dapat tetap meningkatkan karier dari masing-masing karyawan tersebut, tanpa harus mengorbankan kinerja yang berkurang karena pengaruh penilaian yang bersifat subjektivitas.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nassazi, 2013; Bhat, 2013, dan Hafeez, 2015; menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian tersebut, Hok, dkk (2014), menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja. Selain itu pengembangan karier mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Kakui dan Gachungan, 2016; Ali, dkk, 2016; dan Nasution, dkk, 2018). Pengembangan karier menunjukkan adanya peningkatan status seorang karyawan dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jayusman dan Siti Khotimah (2012), di mana pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena adanya perbedaan tersebut, maka perlu dilakukan pengujian ulang untuk mengklarifikasi hubungan antara variabel pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, pengembangan karier secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja karyawan dan mengetahui faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Artikel ini terdiri dari empat bagian. Pertama, meninjau literatur yang relevan dengan penelitian yaitu pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja pegawai. Data yang penulis gunakan adalah data primer dan sekunder dengan teknik pengambilan datanya melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Selanjutnya penulis membahas temuan penelitian. Dan artikel ini diakhiri dengan kesimpulan dan saran serta keterbatasan penelitian.

## **2. Kajian Pustaka dan Hipotesis**

### **2.1. Pelatihan**

Dessler dalam Sinambela (2016) menjelaskan bahwa pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan bukan saja tanggung jawab organisasi, melainkan juga tanggung jawab pegawai secara pribadi. Hal ini disebabkan bahwa baik organisasi maupun pegawai akan mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut. Menurut Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2016) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu untuk pegawai dan untuk organisasi; untuk organisasi; dan untuk hubungan sumberdaya manusia dalam intra dan antar grup.

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang diuraikan oleh Mangkunegara (2017), indikator-indikator pelatihan tersebut adalah seperti instruktur, peserta, materi, dan tujuan dalam pelatihan tersebut.

### **2.2. Pengembangan Karir**

Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2017). Sedangkan menurut Sinambela (2016) pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier.

Dalam program pengembangan karier perlu memperhatikan tiga hal, yaitu pengembangan karier terintegrasi dengan perencanaan SDM; hubungan antara perencanaan karier dengan pengembangan karier; dan kebutuhan pekerja. Pengembangan karier sangatlah penting bagi individu maupun organisasi. Praktik pengembangan karier sebagaimana dikemukakan Bernadin dan Russell (2013), dapat meningkatkan kepuasan karier pegawai dan meningkatkan efektivitas organisasi. Pegawai yang tidak melihat banyak kesempatan untuk maju, atau sama sekali tidak akan mengalami frustrasi, yang dapat membawa penurunan komitmen terhadap organisasi, penurunan kinerja pegawai, dan peningkatan hasrat keluar dari organisasi.

Menurut Siagian (2015), bahwa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai, yaitu seperti prestasi kerja memuaskan, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan para bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, dan berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

### 2.3. Kinerja Karyawan

Gomes dalam Mangkunegara (2017), mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sebagai "Ungkapan seperti output, efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas". Pendapat tersebut menyatakan bahwa kinerja suatu pegawai tidak lepas dari hasil yang dicapai, serta efektif dalam meningkatkan produktivitas. Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

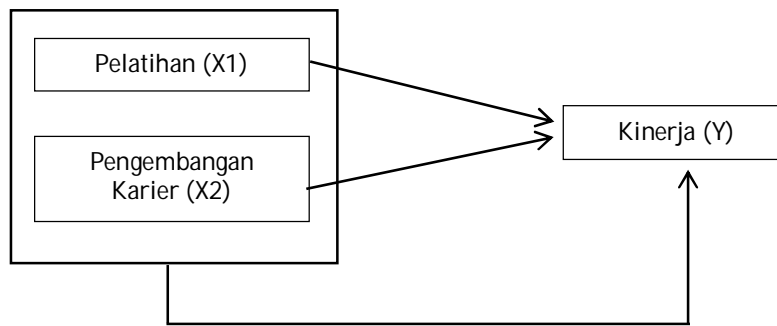
Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber Daya Manusia organisasi. Menurut Nawawi (2017), ada beberapa cara yang digunakan sebagai metode dalam penilaian kinerja, antara lain: *Written Essays*, *Critical Incidents*, dan *Graphic Rating Scales*.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Keith Davis dalam Mangkunegara (2017) merumuskan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu: Faktor motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Faktor motivasi (*motivation*) diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Sedangkan faktor kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120).

### 2.4. Kerangka Konseptual

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan di organisasi/perusahaan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan. Pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan (Dessler 2010). Pelatihan dan kemampuan kerja yang baik dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Melalui adanya dua faktor tersebut akan menciptakan tingkat kinerja yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan.

Selain pelatihan, pengembangan karier juga bisa meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Regina, 2013). Jadi setiap perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan utamanya namun tidak lepas dari tanggung jawabnya yaitu mensejahterakan karyawan dengan mencukupi segala kebutuhan karyawannya. Berdasarkan uraian tersebut di atas, kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Menurut Handoko dalam (Irzal, 2017) pengertian pelatihan dan pengembangan adalah berbeda. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dalam hal ini, pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan, pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pelatihan merupakan salah satu program kegiatan yang penting pada setiap perusahaan. Byars & Rue (2010), berpendapat bahwa pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran bagi karyawan yang melibatkan kemutakhiran pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk keberhasilan kinerja karyawan. Sedangkan pengembangan karir menurut Robbins (1996), merupakan suatu cara bagi organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan, sekaligus mempersiapkan mereka untuk menghadapi dunia yang berubah.

Para peneliti sebelumnya menemukan bukti adanya hubungan yang positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan (Nassazi, 2013; Bhat, 2013; Hafeez, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan yang mendapat pelatihan, semakin efisien pula tingkat kinerjanya. Adapun hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, didukung oleh Kakui dan Gachunga (2016); Ali, dkk (2016); Nasution, dkk (2018). Sehingga berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: Diduga pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub>: Diduga pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>: Diduga pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 3. Metode Penelitian

### 3.1. Desain Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatif, yaitu melihat hubungan antara beberapa variabel yang dapat menjelaskan hipotesa yang diuji. Penelitian ini menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

### 3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Nawakara Perkasa Nusantara, yaitu sebuah perusahaan korporasi swasta yang bergerak di bidang penyedia jasa keamanan. Populasi didalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Nawakara Perkasa Nusantara, yang berjumlah 72 orang. Karena jumlah populasi sebesar 72 orang maka peneliti menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi

dijadikan sampel. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2015).

### 3.3. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Menurut Sugiyono (2015), definisi variabel penelitian adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun indikator penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. Indikator Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator
Pelatihan (X1)  <i>Sumber: Mangkunegara (2017).</i>	Instruktur	a. Pendidikan b. Penguasaan Materi
	Peserta	a. Semangat Mengikuti Pelatihan b. Seleksi
	Materi	a. Sesuai Tujuan b. Sesuai Komponen Peserta
	Tujuan	a. Meningkatkan Keterampilan b. Memiliki Sasaran yang Jelas
Pengembangan Karier (X2)  <i>Sumber: Siagian (2015).</i>	Perencanaan karier	a. Prestasi Kerja memuaskan b. Pengenalan Oleh Pihak Lain c. Kesetiaan Pada Organisasi d. Pembimbing dan Sponsor e. Dukungan para Bawahan f. Kesempatan untuk Bertumbuh
Kinerja (Y)  <i>Sumber: Keith Davis dalam Mangkunegara (2017).</i>	Motivasi	a. Kecakapan kerja b. Kecermatan kerja c. Tanggung jawab dalam bekerja d. Kreatifitas e. Perbaikan hasil kerja f. Ketepatan waktu kerja
	Kemampuan	a. Perilaku dalam organisasi b. Kemampuan kerjasama c. Menyelesaikan tugas tepat waktu

*Sumber : Data yang diolah, 2018*

### 3.4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data adalah sumber-sumber data penelitian yang diperlukan dan dapat diperoleh secara langsung berhubungan dengan objek penelitian (primer), maupun secara tidak langsung berhubungan dengan objek penelitian (sekunder). Penelitian ini menggunakan sumber data primer yaitu wawancara dan penyebaran kuesioner ke para karyawan PT. Nawakara Perkasa Nusantara dan sumber data sekunder yang ada dalam penelitian ini di antaranya kajian literature, dokumen-dokumen, laporan-laporan, jurnal, dan internet. Untuk mendapatkan data yang menunjang dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan cara wawancara, penyebaran kuesioner, pengamatan dan studi pustaka.

### 3.5. Teknik Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linear berganda yaitu suatu metode analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel pada variabel yang lain terdapat satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen. Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS 21

dengan sebelumnya melakukan uji validitas dan uji reliabilitas serta dilakukan uji asumsi klasik. Untuk uji hipotesis akan dilakukan melalui uji t dan uji F.

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### 4.1. Hasil Penelitian

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 21.0 dan hasil analisis untuk model penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

	Unstandardized Coefisients	t hitung	signifikansi
Kontanta	14.109		
Var. Pelatihan (X1)	0.368	3.280	0.002
Var. Pengembangan Karier (X2)	0.499	4.264	0.000
Koefisien Korelasi (R)	0.655		
Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )	0.429		
Uji F (Anova)	25.908		
Sig.	0.000		

*Sumber: Data diolah, 2018.*

Berdasarkan hasil Uji Koefisien diatas, maka dapat diajukan model dari persamaan regresi linier berganda, yaitu :

$$\text{Kinerja} = 14.109 + 0.368 \text{ Pelatihan} + 0.499 \text{ Pengembangan Karier}$$

Nilai dari koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0.429, hal ini menjelaskan bahwa pengaruh variabel pelatihan (X1) dan pengembangan karier (X2) secara simultan terhadap variabel kinerja (Y) adalah sebesar 42.9% sedangkan sisanya 57.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti, seperti loyalitas karyawan, pembinaan karyawan serta pemberdayaan, partisipasi karyawan dan lain-lain.

Dari persaman regresi linier berganda diatas, dapat diketahhui bahwa nilai Konstanta sebesar 14.109 menyatakan bahwa, nilai dari variabel kinerja sebesar 14.109, apabila nilai untuk variabel pelatihan dan pengembangan karier dianggap konstan atau sama dengan nol. Nilai dari koefisien variabel pelatihan sebesar 0.368 menyatakan bahwa setiap kali terjadi kenaikan sebesar 1 poin pelatihan untuk karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 1 poin dengan asumsi variabel lain tetap (variabel lain sama dengan nol). Untuk nilai koefisien dari variabel pengembangan karier sebesar 0.499 menyatakan bahwa setiap kali terjadi kenaikan 1 poin dalam pengembangan karier, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 1 poin dengan asumsi variabel lain tetap (variabel lain sama dengan nol).

##### Uji Hipotesis

##### Uji Signifikan Parsial (Uji-t)

Berdasarkan hasil Uji hipotesis secara parsial (Uji-t) pada Tabel 1, bahwa nilai dari variabel pelatihan yang menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 3.280 < t_{tabel} = 1.994$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0.002 < 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>1</sub> diterima yang berarti variabel pelatihan (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dan nilai Sig. untuk pengaruh pengembangan karier (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar  $0.000 < 0.05$  dan nilai t hitung  $4.264 > t \text{ tabel } 1.994$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>2</sub> diterima yang

berarti variabel pengembangan karier (X<sub>2</sub>) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### **Simultan (Uji F)**

Uji F (Uji Bersama-sama), dimana pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara bersama-sama dapat berperan atas variabel terikat. Pada Tabel 1 hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$  dan nilai F hitung  $25.908 > F$  tabel 3.13, sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>3</sub> diterima yang berarti variabel pelatihan (X<sub>1</sub>) dan pengembangan karier (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### **4.2. Pembahasan**

##### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0.002 < 0.05$ , artinya variabel pelatihan (X<sub>1</sub>) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hipotesis pertama diterima dan terbukti kebenarannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nassazi (2013); Bhat (2013); dan Hafezz (2015), di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penelitian mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

##### **Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$ , artinya variabel pengembangan karier (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hipotesis kedua diterima dan terbukti kebenarannya. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kakui dan Gachunga (2016); Ali, dkk (2016); dan Nasution, dkk (2018), di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karier dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Dengan melakukan pengembangan karier karyawan tentu kualitasnya pun akan meningkat.

##### **Pengaruh Pelatihan serta Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan**

Diketahui nilai signifikansi uji F sebesar  $0.000 < 0.05$ , artinya variabel pelatihan (X<sub>1</sub>) dan pengembangan karier (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hipotesis ketiga diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan koefisien determinasi simultan didapat nilai R Square sebesar 0.429, artinya bahwa pengaruh variabel pelatihan (X<sub>1</sub>) dan pengembangan karier (X<sub>2</sub>) terhadap variabel kinerja (Y) adalah sebesar 42.9% sedangkan sisanya 57.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

##### **Faktor Dominan yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Dapat disimpulkan bahwa faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel pengembangan karier (X<sub>2</sub>) hal ini dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar, sebesar 4,264.

#### **5. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini diantaranya, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu pelatihan dan pengembangan karier, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu keterbatasan penelitian lainnya adalah kemampuan responden dalam menjawab kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.



## 6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan karier baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel pengembangan karier.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, S., Shouka, F., dan Kamran, A. (2016). Impact of Training & Development on the Performance of the Employees of Silk Bank Limited-Karachi East Division Branches. 3rd *International Conference on Economics and Management (ICEM 2016)*.
- Bernadin, H. J, dan Russell, J. E. A. (2013). *Humean Resource Management: Experiential Approach*. Singapore: McGrawHill, Inc.
- Bhat, Z. H. (2013). Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India. *Indian Journal of Applied Research*, Volume 3, Issue 6, June 2013, 292-293.
- Byars, L. L, dan Leslie, R. W. (2010). *Human Resorce Management*, Tenth Edition. New York: The McGrawHill Companies.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hafeez, U. (2015). Impact of Training on Employees Performance: Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi Pakistan. *Business Management and Strategy*, Vol. 6 No. 1, 49-64.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hok, T. T., Hubeis, A. V. S., dan Kuswanto, S. (2014). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan-Kasus Perusahaan Distribusi Alat Berat. *Sosiohumaniora*, Volume 16 Nomor 2, Juli 2014, 215-221.
- Irzal, M., Ivonne, S., Jopie. R. J. (2017). Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Jurnalis Media Online di Detikawanua.com. *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 2 Juni 2017, 1132-1141.
- Jayusman, H., dan Khotimah, S. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. *Jurnal Spread*, Oktober 2012, Volume 2 Nomor 2, 139-148.
- Kakui, I. M., danGachunga, H. (2016). Effects of Career Development on Employee Performance in The Public Sector: A Case of National Cereals And Produce Board. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Volume 3, Issue 3, Arcticle 19, 308-324.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nassazi, A. (2013). *Effects of Training on Employee Performance: Eividence from Uganda*. Business Economics and Tourism, International Business, University of Applied Sciences.
- Nasution, F. N., Mariatin, E., dan Zahreni, S. (2018). The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, Volume 06, Issue 01, January 2018, 57-65.
- Nawawi, H. (2017). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada Press.
- Regina, G. K. (2013). Pengembangan Karir dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square. *Jurnal EMBA*, 1(4), 906-916.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka. Jakarta : PT. Prenhallindo.

Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.  
Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.  
Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

#### **Profil Penulis**

Jumawan, S.E., M.M. adalah Dosen senior di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, pernah menjabat di struktural di Sekolah Tinggi Manajemen Labora Jakarta sebagai Kepala Biro SDM dan Umum selama periode 1999 sampai dengan 2017 dan Alumnus Sekolah Tinggi Manajemen Labora Jakarta. Saat ini sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya mulai April 2017 sampai dengan sekarang. Jalur peminatan di penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis dapat dihubungi dengan email : jumawan@dsn.ubharajaya.ac.id.